

代表的な日本生産企業における「成長戦略キューブ」の飛躍的な発展 —— 日本板硝子の事例を検証する ——

中村元一*

(平成 18 年 12 月 1 日受理)

The Quantum-leap Development of “Growth Strategy Cube” in a Representative Japanese Manufacturing Firm: Validating the Case of Nippon Steel Glass

Gen-Ichi NAKAMURA*

The first half of the year 2006 began to see salient dynamism of M&A (merger and acquisition) activities among selected Japanese manufacturing firms. With the above dynamism, the author was inspired to have contributed an article elsewhere¹⁾ several months ago to provide his brief analysis with specific reference to two representative cases, Toshiba and NSG (Nippon Steel Glass: Nihon Ita Garasu in Japanese), within the context of strategic management.

The continuing dynamism during the second half of 2006 has allowed the author in this article to take a step further in enriching the contents of the above analysis, in particular, regarding NSG.

The major contents of this article will be divided into the following two sections.

First, it will be clarified in Section B how NSG's acquisition strategy has been made use of in their take-over of Pilkington in order to effectively develop their “growth strategy cube” within the context of strategic management.

Second, it will be explored in section C how NSG has been dealing with some major issues of PMI (Post-Merger Integration) so that their developed cube can lead ultimately to the creation of new corporate values for their stakeholders within the same context.

These two sections will lead to Section D in which the future challenges for the author's research study will be identified.

Key Words: M&A (合併・買収) 行動、価値の創造、シナジー効果、手段戦略、事例の検証、ステークホルダー、成長戦略キューブ (の発展)、戦略経営、ダイナミズム、日本生産企業、買収戦略、PMI (合併・買収後の価値統合)

目次

A 解題

B NSG の事業変容: 「成長戦略キューブ」の飛躍的な発展

C NSG における PMI への対応: 桁外れに莫大なエネルギーの投入が必須不可欠

D 今後の研究課題

E 文献

* 名誉教授

A 解題

1 日本生産企業に日はまた昇るか？

2003年度下期以降の——とくに2004年度以降の——日本生産企業の急速な業績回復との関連で、少なからぬ関係者は、「日本生産企業に日はまた昇る!!」という明るい展望を展開し始めた。そうした展望に対して、筆者はA-1のタイトルの論文²⁾の中で、約2年前の時点における代表的な日本生産企業の戦略経営の現状を解明した。

その論文から導かれた1つの結論は、次のとおりであった。「キヤノン、新日本製鉄、日本自動車メーカー・ビッグスリーに代表される第1クラブのメンバーは、戦略経営の卓越性が絶対的な高レベルにある、という特徴がある。このクラブのメンバーに関しては、日はまた昇りつつある、と明言しても間違いはあるまい」²⁾。

それから今日まで約2年が経過しているが、一方では、マクロの日本経済は「いざなぎ景気を超える記録的に長期間の好景気」を享受しており、それを反映して日本企業の設備投資は3年連続の2ケタ増を記録している(表1参照)。他方では、

ミクロレベルの実体的な内容を構成する日本企業の経營業績も、「日本標準」に即して見る限りでは、損益分岐点比率の著しい低下(註1)——収益力レベルの著しい上昇——を実現している(表2を参照)。

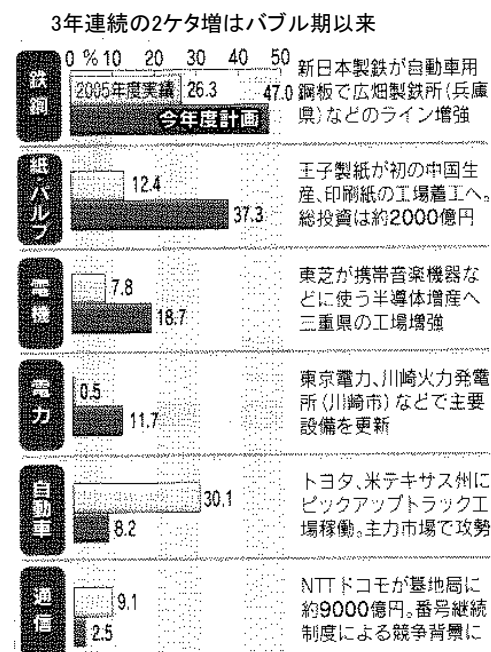
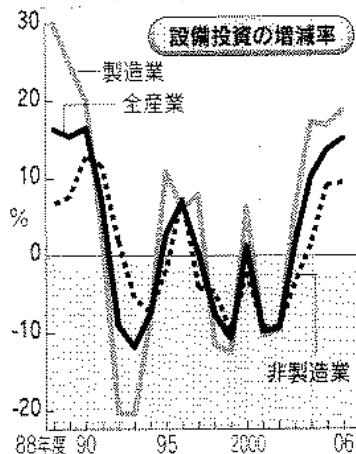
(註1) この表2および文献No.2に掲載された表4「主な業種の損益分岐点比率の推移」(p.21)の両者を対比して、2つの表の業種分類が一致している業種だけを取り上げると、2003年度から2005年度への推移は、化学 82%→75%、鉄鋼 80%→59%、電気機器 87%→83%、自動車 78%→75%である。

前段の結論と関連づければ、第1クラブのメンバーの業績は、日産自動車を除いては、この2年間で概ね順調に伸長しているし、このクラブに所属する企業の数も着実に増大しつつあるように見える。信越化学工業、日本電産、松下電器産業などが、その1例である。

表1 06年度設備投資修正計画

	社数	2006年度 修正計画	当初計画 比増加率
全産業	1,746	279,058(15.1)	1.1%
(電力を除く)	1,736	260,972(15.4)	1.2%
製造業	900	176,841(18.7)	0.8%
非製造業	846	102,217(9.4)	1.6%

主要産業の設備投資額の伸び率と
今年度の代表的な投資案件(前年度比、%)

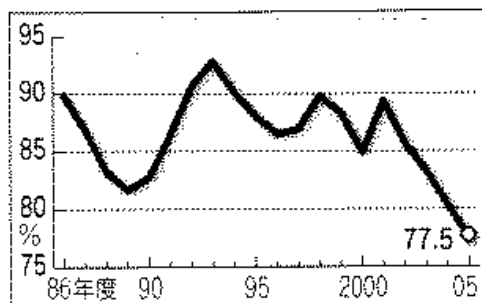


(注)02年度から連結ベース。06年度は計画

(「日本経済新聞」06年11月27日付)

表2 日本企業の損益分岐点比率の推移

製造業の損益分岐点比率



主な製造業種の損益分岐点比率
(単位%、年度ベース)

	1985	1995	2005
石油	112.62	90.20	55.49
鉄鋼	97.73	89.95	58.87
精密機器	84.22	87.23	73.48
化学	85.87	82.27	74.76
自動車	83.39	90.96	75.42
機械	88.80	87.80	81.16
電気機器	83.96	88.05	82.67
パルプ・紙	86.74	83.36	87.46

(「日本経済新聞」06年9月4日付)

2 M&A 行動のダイナミズム

前段 1 で言及した日本生産企業の目覚ましい経営業績は、「代表的な卓越生産企業における戦略経営が次第に軌道に乗り始め、その戦略行動のダイナミズムが飛躍的に向上し始めたことの帰結である」¹⁾。日本企業の戦略行動の中で、他年度と対比した 2006 年度の顕著な特徴は、「M&A 行動のダイナミズム」(文献No.1 のタイトル) である。

その論文のセクション B 「日本企業における M&A 行動の活性化」を構成する次の 4 つの項のタイトルは、その内容を象徴的に伝えている。

- 1 不得手だった手段戦略の展開
- 2 M&A に対するトップの基本姿勢の変化
- 3 M&A の件数と金額の急増
- 4 M&A 案件の大規模化

文献No.1 およびこの論文の 2 つの執筆時点の間の比較的短い期間 (5 月 15 日ー11 月 30 日) に、この M&A 行動のダイナミズムは、さらに一段と活性化している。その 1 つの象徴的な事象としては、日本企業にとってなじみの薄かった TOB (Takeover Bid) 方式による買収が、2006 年度に

なってからこの国で急速に市民権を獲得しつつある (図 1 および表 3 を参照)³⁾。

3 この論文における問題提起

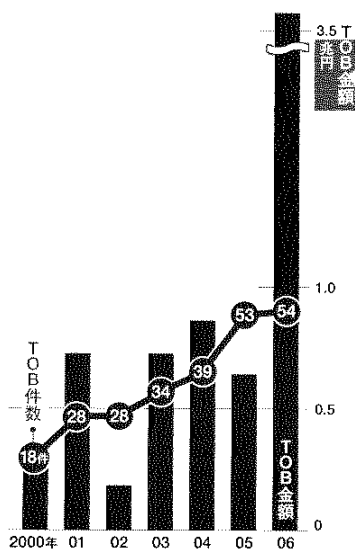
この論文では、まずセクション B において、前段 1 および 2 で紹介・議論した内容を基盤に据えつつ、日本板硝子 (Nippon Steel Glass: 略称 NSG) によるピルキントン買収の事例をとり上げ、筆者の主要なコンセプトにそって、その基本底流およびその戦略的な含意 (strategic implication) を解明する。なお、以下では、両社の統合後の姿を “NSG/Pilkington” と表わすことにしたい。

そこでは、筆者による主要なコンセプトを表現する主要な用具として、次の 3 つの図および 1 つの表 — 図 2、図 3、図 4、表 4 — を使用する。

次にセクション C において、NSG/Pilkington にとって新しい課題として台頭する PMI への対応に関して議論する。

最後にセクション D において、今後の研究課題に言及する。

図1 日本企業TOBの件数と金額:週1件ペース、年間3兆円超



注:レコフまとめ。2006年7月以降は編集部が独自に集計して合算

(「日経ビジネス」06年11月27日号)

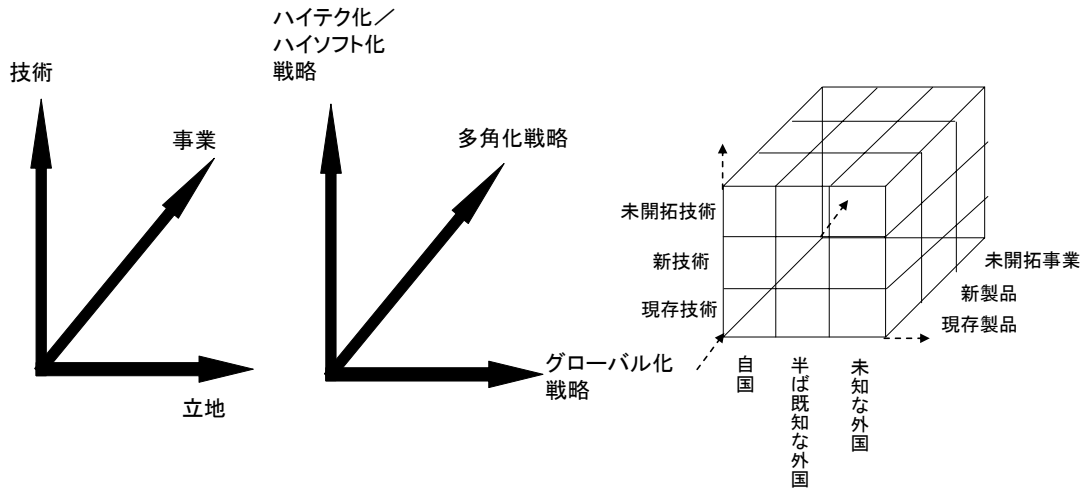
表3 ホンダ、日立、イオン…ビッグネームが主役に:2006年の主な日本国内TOB案件

買収側	金額(億円)	被買収側
1月 イオン	525	オリジン東秀
4月 アサヒビール	428	和光堂
5月 阪急ホールディングス	2498	阪神電気鉄道
8月 王子製紙*	806	北越製紙*
9月 SUMCO	369	コマツ電子金属
10月 日立製作所	231	クラリオン
住友商事	1930	住商リース
11月 ホンダ	104	八千代工業
日清食品	127	明星食品
麒麟ビール	247	メルシャン

注: *は敵対的TOBで不成立、買い付け予定金額を含む

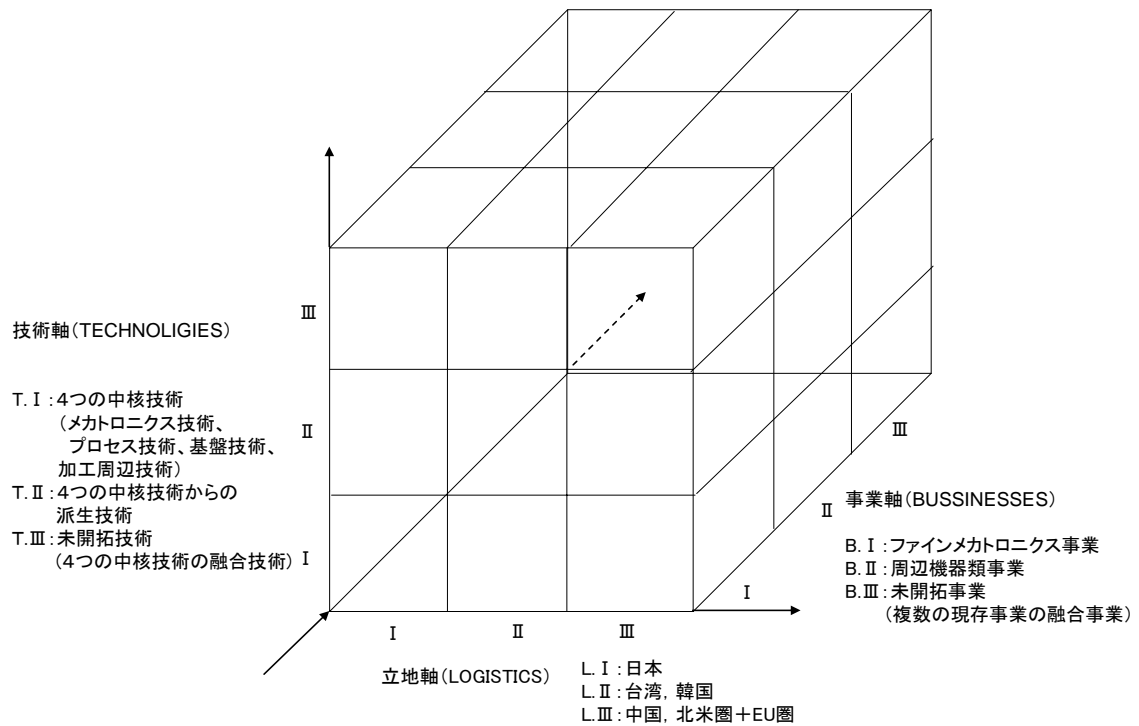
(「日経ビジネス」06年11月27日号)

図2 3つの基本軸と成長戦略のベクトル+「3次元均衡型」の戦略キューブの展開



(Nakamura, 1983)

図3 芝浦メカトロニクスの戦略キューブ



(Nakamura + Taku, 2001)

図4 ヤマハ発動機における「3次元均衡型」戦略キューブの展開

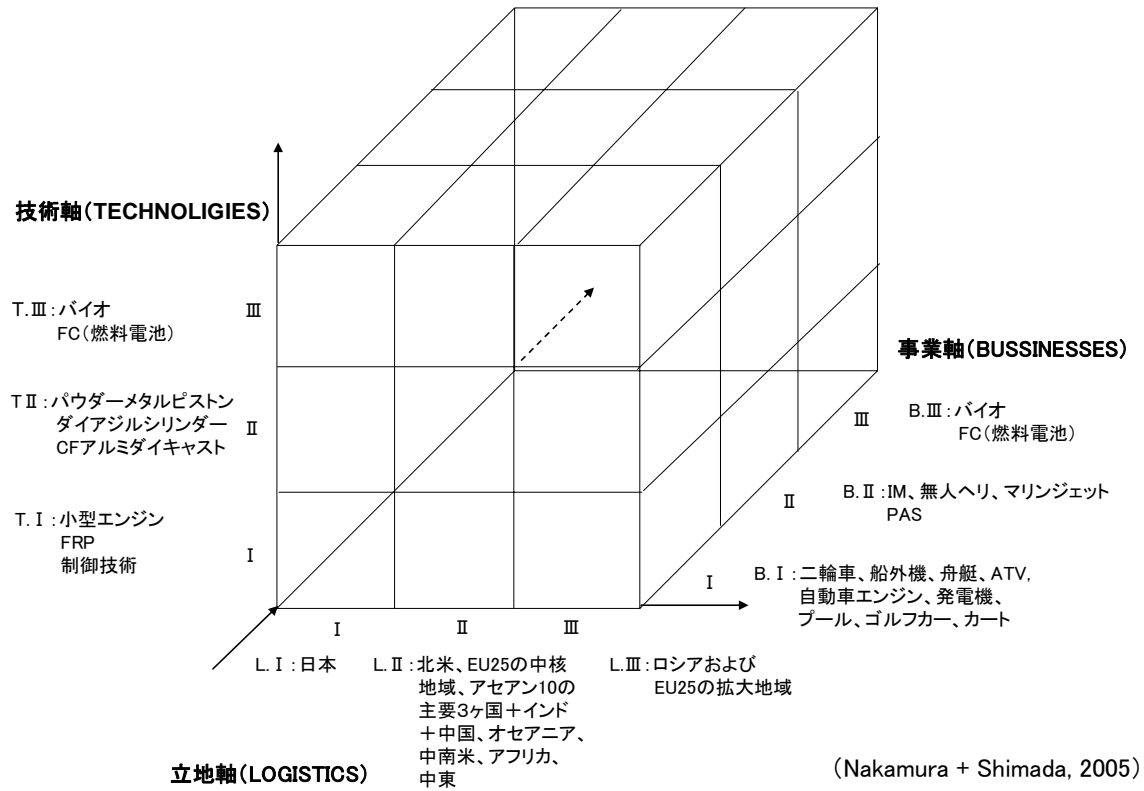


表4 日本企業における主要な手段戦略のタイプおよびその発展／積極性水準

水準 タイプ	低	中	高
経営の 基本タイプ	●「単独型」経営	●メジャー:「単独型」経営 ●マイナー:「アライアンス型」 経営	●メジャー:「アライアンス型」 経営 ●メジャー:「ネットワーク型」 経営 ●メジャー:「グローバル・グループ 最適型」経営×「分社型」経営
アウトサイド・ イン型	合併事業戦略	合併事業戦略	多種多様なタイプの手段戦略の同 時平行的な展開 (「合体と解体」のダイナミズム)
	少数事業のタイプの アライアンス戦略	多種多様なタイプの アライアンス戦略	
		買収・合併(M&A)戦略	
インサイド・ アウト型		EMS戦略+関連戦略	
	「消極型」撤退戦略	「消極型」撤退戦略	
		「積極型」撤退戦略	
	スピンアウト戦略	スピンアウト戦略	
		多種多様なタイプの分社戦略	

(註) EMS=electronics manufacturing system

(Nakamura, 1988+2003)

B NSG の事業変容：「成長戦略キューブ」の飛躍的な発展

1 NSG によるピルキンソンの買収

「小が大を飲む」というジャーナリスティックな表現で報道されたように、世界第 6 位の板硝子メーカー・NSG による同第 4 位のピルキンソンの買収⁴⁾は、当初の計画どおり 2006 年 6 月末までに実現した（買収金額 3,585 億円）。同年 11 月 21 日にプレスリリースされた NSG の 2007 年 3 月期中間決算では、損益計算書および貸借対照表の両ベースで、ピルキンソンは、それぞれ第 2 四半期（7 月－9 月）および第 1 四半期末（6 月 30 日）から NSG の中に連結化されている（NSG ホームページ <http://www.nsg.co.jp/>）。

世界市場での全体的な視野で俯瞰すると、2006 年 6 月末時点で NSG/Pilkington のシェアを単純に合計すると 14% となり、それとほぼ同レベルの旭硝子および Saint-Gobain（フランス）とならぶことになるので、NSG/Pilkington は、同業界で他の 2 社も併せて計 40% を超える「寡占体制」（oligopoly）を構築することに成功したことになる¹⁾。

それとの関連で、NSG は、「NSG/Pilkington の統合像」を次の 8 点を中心にして俯瞰している（表 5）。これが、いわば NSG/Pilkington の「自画像」である（NSG ホームページ「中期計画（FY2008－FY2011）」、Nov. 2006, p.11）。

この買収の最大の目的は、＜編集長インタビュー＞⁵⁾のタイトル「自動車軸に世界首位へ」が示すように、「自動車向けガラス事業の強化」にあることは明らかである。このインタビューの中で、藤本勝司社長は次のように回答している（p.p.176－177）⁵⁾。

「日本の自動車メーカーのグローバル展開に遅れてはいけないという危機感があったのは事実です。北米でのシェアが 3 割を超えるなど、日系メーカーの存在感は増すばかりですから。

恐らく 5 年後には日系メーカーのシェアは 35% 程度まであがるでしょう。ピルキンソンと組めば欧州や北米の自動車用ガラス事業をさらに拡大できると考えました。」

前段の回答に続いて、藤本社長は、次の 3 点を指摘している（p.177）。

- ① 全体のガラス市場の中で特に自動車用ガラス市場に絞ると、そこにおける NSG/Pilkington のシェアは 32% まで向上したこと。
- ② 旭硝子およびサンゴパンのシェアはそれぞれ 30% および 25% であること。
- ③ 個人的な気持ちの上では、上記①の自動車用ガラス市場における現在のシェア 32% をいずれは 40% くらいにまで向上させたいこと。

表5 NSG/Pilkingtonの統合像：自画像

- 板ガラス分野のグローバルリーダーに
- 年商は 8000 億円規模に
- 板ガラス分野の規模、収益性で旭硝子と同格
- 世界 46 窯のフロートを所有、もしくは出資
- 年間の生産量は 640 万トン
- 自動車分野の顧客は世界に
- 全世界 36,000 人の従業員
- 世界 26 カ国で生産、130 カ国以上で販売

（NSG ホームページ「新中期計画（FY2008－FY2011）」、21 Nov. 2006, p.18）

2 成長戦略キューブの飛躍的な発展

この2では、NSGによるピルキンソンの買収行動を「成長戦略キューブ」(図2)の視点から次の3点で簡潔に説明する。

第1に、この買収行動を通じて、NSGは自社の「成長戦略キューブ」の立地軸を飛躍的に拡大することに成功した。すなわち、NSGからNSG/Pilkingtonへの発展の結果として、最も高い成長率が見込まれる自動車ガラス事業の製造拠点は、約7倍(5拠点から計34拠点)という飛躍的な発展をとげるようになった(図5)(NSGホームページ「新中期計画(FY2008—FY2011)」、21 Nov. 2006, p.43)。図2の左半分で示す「3つの基本軸」における立地軸の飛躍的な発展である(註2)。

(註2) NSGは、11月21日に行なわれたプレスリリースの席上において、次の2つの新しい生産拠点設置計画を公表した(「日本経済新聞」2006年11月22日付)。

- ① カザフスタン(約200億円)：日産能力600トンの板ガラス工場を09年秋までに完成させる計画。
- ② アラブ首長国連邦(UAE)(約

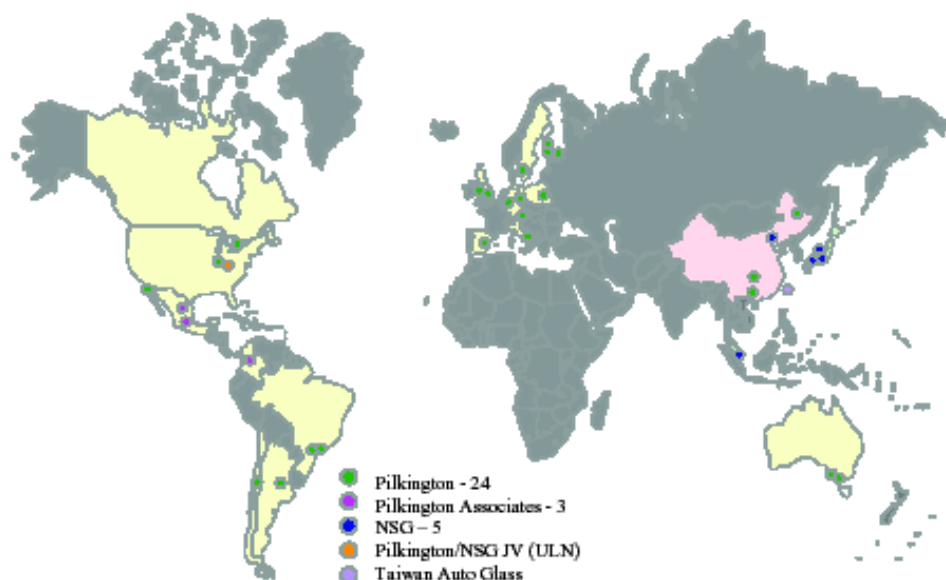
240億円)：日産能力550トンの建築用板ガラス工場を08年後半に稼働させる計画。

NSGによるこの2つの投資に関しては、新興成長圏およびその候補国の拡大——BRICsからVISTA(ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン)およびNEXT ELEVEN(メキシコ、エジプトなど11ヶ国)——を日本企業がグローバル化戦略の視野の中に取り込んだ行動として注目されている⁶⁾。

第2に、この立地軸での飛躍的な発展を土台にして、技術軸にそって両社間での相互技術指導を通じた技術改良を期待することができる。かりに自動車用ガラスだけに限定すれば、品質面での厳格度が最も高いと言われるトヨタ自動車および本田技研工業の基準をクリアしているNSGの技術が、Pilkingtonに対して効果的かつ迅速に伝播されれば、両社間の技術シナジー——さらには技術融合——の面で大きい成果を期待することができるはずである。

第3に、この技術軸にそった技術シナジー——

図5 NSG/Pilkington自動車ガラス製造拠点



(文献No.9「新中期計画(FY2008—FY2011)」, 21 Nov. 2006, p.43)

さらには技術融合 — の下支えをつうじて、事業軸にそった事業シナジー — さらに事業融合 — の面でも大きい成果を期待することができるはずである。

こうして、NSG による Pilkington の買収行動の結果として実現した NSG/Pilkington は、論理的には立地軸→技術軸→事業軸という順序にそった「3 つの基本軸」の飛躍的な発展を通じて、最終的には NSG/Pilkington の「成長戦略キューブ」を成功裡に構築した（図 6）（註 3）。セクション B のタイトルに「変容」という表現を使用したゆえんである。

（註 3）この図 6 は、文献 1 で初めて紹介した同一タイトルの図表 3（p.7）の改訂版である。

ちなみに、前段で指摘した「シナジー」に関しては、次の 2 点が社内外に公表されている（図 7）（NSG ホームページ「新中期計画 FY2008—FY2011」21 Nov. 2006, p.27）。

- ① NSG/Pilkington の「シナジー」には 4 つの支柱 — 市場・顧客、地理的展開、技術分野、スケールメリット — があること。

- ② 「シナジー」の目標値は 2014 年に年間約 190 億円であること（註 4）。

（註 4）＜編集長インタビュー＞⁵⁾の中で、藤本勝司社長は、次のように語っている。「この金額には歩留まりによる改善効果は半分ほどしか入れておりません。……私はもっと効果がでると期待しています。」（p.178）。

3 キューブの飛躍的な発展の戦略的な含意

本来ならば、社内の主要な経営幹部および社外の専門家との間での議論+対話の成果に待つ必要があるが、その制約を承知の上で、筆者による乱暴な試算をあえて次に行なうことにする。

2006 年 6 月末の時点での NSG および FY2014 年終了時点（2014 年 3 月の時点）での NSG/Pilkington の成長戦略キューブの容積を対比すると、それぞれの基本軸の発展 — 拡大+充実 — の倍率は、概ね次のとおりである。

- ① 立地軸：約 10 倍
② 技術軸：約 1.5 倍～約 2 倍
③ 事業軸：約 1.5 倍～約 2 倍

この 3 者の相乗積は約 7 年 9 ヶ月間に約 22.5

図6 NSG/Pilkingtonの成長戦略キューブの発展

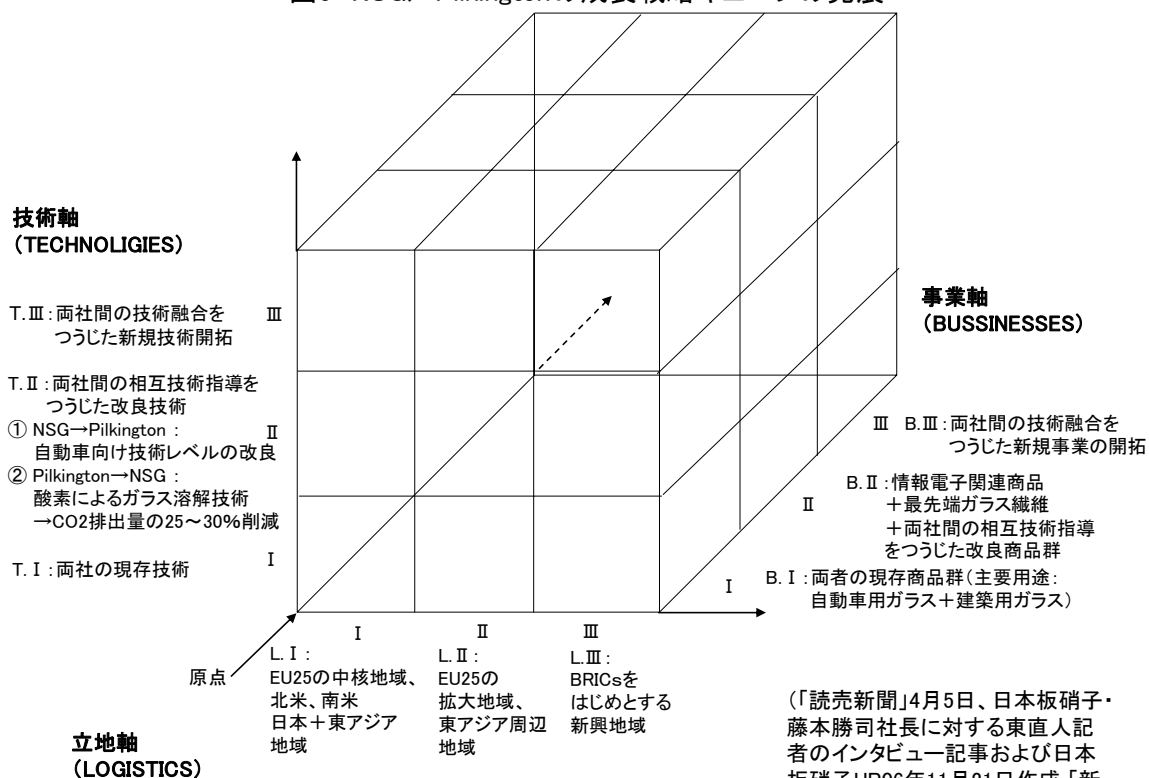


図7 NSG／Pilkingtonの期待されるシナジー効果



(文献No.9「新中期計画(FY2008—FY2001)」, 21 Nov. 2006, p.27)

倍～約 40 倍になる。

日本の代表的な異色企業であるヤマハ発動機 (YMC) の成長戦略キューブに関しても、筆者は同じ種類の試算を行なった経験がある⁷⁾。その結果としては、2007 年末の時点と対比すると、2010 年末の時点における同社のキューブの発展の倍率は 3 年間に (最低) 約 2.4 倍～ (最高) 約 3.6 倍であった。そこにおける筆者の結論は、次のとおりであった。「この試算は、著者のイメージに基づく主観的なアプローチによるアウトプットに過ぎないが、ヤマハ発動機がフェイズⅡを達成するために必要なエネルギーがいかに莫大であるか、という点を十二分に示唆しているように思われる」 (p.131)。

この YMC の事例と対比すると、約 7 年 9 ヶ月の期間を計算上は 3 年に換算するとして、NSG／Pilkington の倍率は YMC のその約 3.7 倍～約 4.3 倍になる。したがって、NSG／Pilkington に必要なエネルギーは「桁外れに莫大」であると言ってよい。

この点に関しては、後段のセクション C であらためて議論する。

C NSG における PMI への対応：桁外れに莫大なエネルギーの投入が必須不可欠

1 PMI は「一般的には古くて新しい——永遠の——課題」

日本企業と対比して 15 年ないし 20 年も以前の時点から M&A 行動が活発に展開されている欧米企業においては、この PMI という課題に関する豊かな経験が蓄積されている。それと平行して、欧米のスペシャリストおよびコンサルタントの間でも、PMI に関する多種多様なコンセプトおよび手法が開発されており、その多くは欧米企業のマネジャーの間でも広く共有されている。こうして、PMI は、「一般的には古くて新しい——永遠の——課題」なのである。

筆者は、まず 90 年代初頭から着手してきた一連のアライアンス研究の成果を踏まえつつ、欧米企業および日本企業間の企業文化の差異に注目して、一般的な日本企業における M&A 行動に対して第 1 回の提言を試みた⁸⁾。

筆者は、次に、東芝および NSG による新しいタイプの買収行動の発展に注目して、その両社における PMI に関する 3 つの主要な課題——①買収後の企業文化の融合、②「積極型」撤退戦略の同時平行的な展開、③「ネットワーク型」経営展開

に関する操作力の飛躍的な向上 ― を識別して、とくに②および③の重要性を指摘した¹⁾。これが、筆者による第2回の提言であった。

以下の2および3に続き4では、前2回との重複をできる限り避けながら、第3回の提言をNSGに対して試みることにしたい。

2 NSGにおけるPMIへの対応の基本姿勢

さて、この2つのテーマに関しては、NSG/Pilkingtonが実現してから約140日しか経過していない2006年11月21日に、07年3月期中間決算に関するプレスリリースが開催された。その席上では、主題に関する説明資料(計19ページ)および新中期計画(FY2008―FY2011)に関する説明資料(計64ページ)が配布された上で、NSGからの説明が行なわれた(NSGホームページ参照)。ちなみに、後者は次の5部から構成されている。

- Part1 Global Industry Context (ガラスの世界市場概観)
- Part2 Glass-A Growth Industry (市場の成長について)
- Part3 NSG/Pilkington Combined (2社統合について)
- Part4 Medium-term Plan (新中期計画の概要)
- Part5 Summary by Business (事業分野別のまとめ)

この5部の中で、Part3では「統合の意義」(p.19)、「目標と戦略」(p.20)、「基本戦略」(p.21)、「目指すべき事業の姿」(p.22)、「長期ビジョンについて」(p.23)などの主要項目に関して簡潔に言及されている。それに続くPart4 (p.p.24―33)およびPart5 (p.p.34―35)においても、適切な計数表現を活用して、NSG/Pilkingtonの事業像が読者に対して提供されている。

以上を要約すれば、本来のねらいとしてのプレスリリース向けの資料としては、その完成度は満点に近いと言ってよいのではないだろうか。

3 NSGにおけるプロジェクトチームによる対応行動

藤本勝司社長の言によれば、NSG/Pilkingtonではロンドンに統合本部を設置し、両社からそれぞれ10人を派遣する形でプロジェクトチームを編成し、経営統合作業を進めている。このプロジ

ェクトチームの検討結果は、2006年12月いっばいを目途にして社内外に公表されることになっている。同チームがとり上げているテーマは約30あるが、大きな柱は次の3つであるという²⁾。

- ① NSG/Pilkingtonの長期戦略計画の作成。
- ② 経営統合に伴うシナジー効果の検討。
- ③ 文化・伝統・習慣の差異点から発生するコミュニケーション・ギャップの極小化。

4 NSGのトップ・マネジャーにとっての課題

前段の2および3で紹介したように、NSG/Pilkingtonが実現してから今日まで、わずか約140日間にNSGのトップ・マネジャーをはじめとする経営幹部は、トップ主導型の全力投球姿勢のもとで、両者間のPMIの効果的な実現のために全力を傾注しているように見える。

それにもかかわらず、B-3で議論した「戦略的な含意」からも分かるように、NSG/Pilkingtonの近未来の理想像を実現するためには「桁外れに莫大なエネルギーの投入が必須不可欠」である。

トップ・マネジャーに要請される「経営の統合力(操作力)」が「経営の遠心力」および「経営の求心力」の相乗積で表わされるとすれば、彼らは目標年度としての2014年3月末までの今後約6年の間に次の2つの使命を同時並行的に完遂することが要請される。

第1は、自社の成長戦略キューブを約22.5倍～約40倍にまで拡大+充実させる遠心力の発揮が求められる。

第2は、この倍率で拡大+充実して行く自社の成長戦略キューブを目標利益、目標キャッシュフローに最終的に落とし込む求心力(システム・プロセスの構築/運用力+組織の構築/運用力)の発揮が求められる。

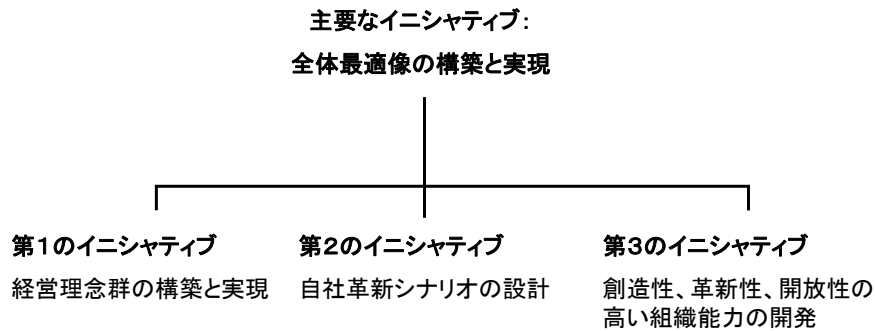
第3に、さらに特記事項として付加すれば、前段の「組織の構築/運用力」(＝組織能力)を実現するためのリードタイムは戦略経営の他の構成要素と対比すると、相対的に長いのが常である。とくに、これまで海外事業のウエイトがそれほど高くなかったNSGにとっては、そのマネジャーをグローバル・リーダーにまで育てる上げるためには、かなり長いリードタイムを必要とする。したがって、例えば超卓越日本生産企業・キャノンを模範事例としながら、自社の条件とニーズに適合したグローバル・リーダー育成プログラムを開発することも、NSGにとっての焦眉の急の課題で

ある⁹⁾、¹⁰⁾。

戦略経営の文脈の中で、あらためてその原点を再言すると、NSGのトップ・マネジャーに期待される使命と役割は、4つのイニシアティブを効果的に強力に発揮することである（図8）²⁾。

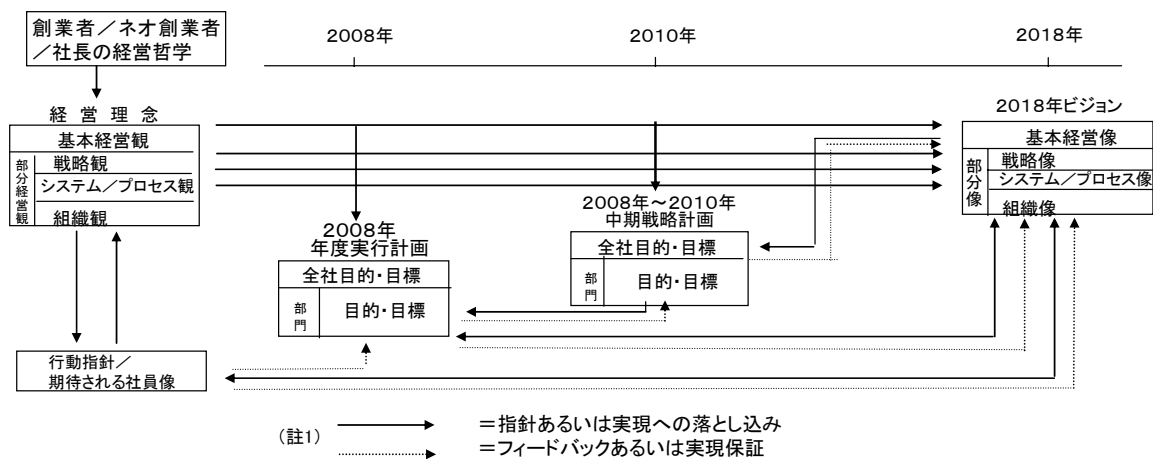
図8で指摘された4つのイニシアティブのうち、特に「第1のイニシアティブ：経営理念群の構築と実現」だけを取り上げても、NSGのトップ・マネジャーは、次に示すようなプロセスを効果的に実践することが要請される（図9）¹¹⁾。

図8 トップ・マネジャーの使命と役割



(Nakamura, 2004)

図9 経営理念群の構築／実現プロセス



(註2) ここでの年号は年度表示なので、NSGの表示方法とは異なっている。

(Nakamura, 1998)

D 今後の研究課題

1 仮説の構築と検証

筆者の研究アプローチの1つの特徴は「仮説構築・検証型」アプローチにある。すべてのアプローチにはその長所と短所があるが、このアプローチもその例外ではない。その1例をあげると、仮説構築における時間の地平線が遠い／長い場合には、現実の場での検証のために予想外の時間が必要になる。それが近い／短い場合には、現実の場での検証のためにそれほど時間を必要とすることは少ないが、「仮説」それ自体の独自性／異質性／新規性が失われる。

この論文で使用した図および表とこのアプローチを関連づけると、次のとおりである。

まず、1983年に作成された図2に関しては、2000年頃の時間の地平線（time horizon）を念頭においていた。日本企業における戦略経営（5S）――さらにはその1つの構成要素としての経営戦略（S1）――の未成熟性が主要な制約となって、「3つの基本軸と成長戦略のベクトル（左半分）」が日本企業のトップ・マネジャーに理解されることもすくなく、自社における「戦略キューブの展開（右半分）」がトップ・マネジャー自らの頭脳の中で構想されることもきわめて稀であった。

次に、そのごく少数の例外は図3および図4である。ちなみに、この2つの図は、それぞれの作成時点において、著者が作成したアウトプットを両社の会長／社長および主要経営幹部のご了解のもとで公表した作品である。

最後に、2003年に作成された表5に関しては、2010年頃の時間の地平線を念頭においていた。

いずれにしても、図2および表4の作成者としては、NSGの卓越したトップの戦略構想力のおかげで、文献No.1およびこの論文において、その図表の現実への適用可能性を検証できることは、専門家冥利に尽きる幸せである。NSGの藤本勝司社長をはじめとする同社のトップおよび経営幹部に対して心からの感謝を捧げたい。

2 今後の研究課題

NSGおよびNSG/Pilkingtonにとっての今後の課題に関しては、すでに前段Cにおいて議論したので、この2では筆者の今後の3つの研究課題を識別して筆をおくことにしたい。

第1は、筆者の基本姿勢として、前段の1で指摘した筆者のアプローチをさらに一段と推進する

ことである。

第2は、NSG/PilkingtonにおけるPMIの今後の進展の重大な節目ごとに、筆者による検証作業を実行することである。

第3は、NSG以外の研究対象企業をとり上げて、文献No.1のサブタイトルが示すように、東芝をはじめとする卓越日本生産企業に対しても仮説検証作業を実行することである。

E 文献

- 1 中村元一：日本企業におけるM&A行動のダイナミズム：東芝および日本板硝子の事例を検証する，*国際経済研究*，287：4-8，2006.
- 2 中村元一：日本生産企業に日はまた昇るか：*帝京科学大学紀要*，1：19-33，2005.
- 3 馬場完治：＜時流潮流 News&Trends＞深層：日清、キリン、住友商事・・・頻発するTOB：「成長の壁」に窮余の一策，*日経ビジネス*，1368，6-8，2006
- 4 東直人：＜戦略を聞く＞日本板硝子・藤本勝司社長：英大手買収「世界一」争う，*読売新聞*，4月5日，11，2006
- 5 井上裕：＜編集長インタビュー＞藤本勝司氏（日本板硝子社長）：自動車軸に世界首位へ，*日経ビジネス*，1361，176-178，2006.
- 6 後藤康浩：＜経営の視点＞すそ野広がる新興国投資：*日本経済新聞*，12月2日，9，2006.
- 7 中村元一、嶋田淑之「ヤマハ発動機の経営革新」、ダイヤモンド社、東京、2005
- 8 中村元一：「合体と解体のダイナミズム」を駆使する：再び問われるトップの構想力と決断力：*M&A Review*，18(4)：9-13，2004.
- 9 中村元一：グローバル・リーダーの育成（Part I）：日本および日本企業にとっての緊要な課題：*戦略経営研究*，31(2)：31-34，2006.
- 10 中村元一：グローバル・リーダー育成プログラム：＜初級テキスト＞の全貌：松蔭大学紀要，6：現在印刷プロセス途上につきページ未定，2007.
- 11 中村元一、嶋田淑之、崔大龍：43の図表でわかる戦略経営，毎日コミュニケーションズ，東京，2004.